

Summary. The article deals with the concept of "professional readiness" describes its types. Theoretically and methodically analyzed the content of training future social pedagogies to work with a family that was in difficult circumstances. Grounded components of readiness. Possibilities of evaluation. We found ways to optimize the formation of professional readiness of future social pedagogies to go to a specific category of families. **Keywords:** training, readiness, component availability, competence, professional skills, approaches.

Література

1. Вайнола Р.Х. Особистісний розвиток майбутнього соціального педагога в процесі професійної підготовки: монографія / Вайнола Р.Х.; за ред. С.О. Сисоевої. – Запоріжжя: Хортицький навчально-реабілітаційний багатопрофільний центр, 2008. – 460 с.
2. Горішна Н. Професійна компетентність соціального працівника як складова його фахової підготовки / Н.Горішна // Науковий вісник Ужгородського університету: Серія «Педагогіка. Соціальна робота». – 2009. – № 16-17. – С. 114-117.
3. Карпенко О.Г. Професійна підготовка соціальних працівників в умовах університетської освіти: науково-методичний та організаційно-технологічний аспект: Монографія / О.Г. Карпенко/За загальною редакцією С.Я. Харченко. – Дрогобич: Коло, 2007. – 374 с.
4. Капська А.Й. Деякі аспекти професійної підготовки соціальних педагогів і соціальних працівників / А.Й. Капська // Вісник Глухівського національного педагогічного університету ім. О. Довженка. Серія: Педагогічні науки. – 2010. – №15. – С. 12-16.
5. Когут С. Підготовка соціального педагога в Україні: досвід, проблеми, перспективи // Вісник Львівського університету. Серія «Педагогіка». – 2001. – Вип.15. – Ч.1. – С. 109-115.
6. Поліщук В.А. Теорія і методика підготовки соціальних педагогів в умовах неперервної освіти: Монографія / В.А.Поліщук. – Тернопіль: Тернопільський національний педагогічний ун-т ім. В.Гнатюка, 2006. – 424 с.

УДК 378.22.018-053-057.212:17

ВИХОВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ ЯПОНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ АЗИЙСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

*Пазюра Наталія Валентинівна,
кандидат педагогічних наук, доцент*

Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, м. Київ

Постановка проблеми. Професійне становлення індивідууму відбувається у специфічному для кожної країни оточенні, що формується відповідно до національних та культурологічних особливостей суспільства. Релігійні і філософські концепції мали глибокий вплив на систему розвитку людських ресурсів Японії, менеджмент та практику забезпечення професійною підготовкою персоналу компанії. Японська система найму та корпоративні взаємовідношення вважаються однією з ідеальних моделей менеджменту в світі, елементи яких були запозичені деякими розвинутими країнами (США, Канада, Східна Європа) та успішно інтерпольовані в таких країнах Східної Азії

як Південна Корея, Тайвань, Гонконг. Три священних здобутків японського менеджменту – довічний найм, кар'єрне підвищення і система оплати на основі старшинства – створили особливу модель корпоративних взаємин, що привертає увагу багатьох учених і практиків з розвитку людських ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато досліджень зарубіжних авторів присвячено особливостям японського менеджменту, який впливав на умови роботи підприємств. Наше дослідження показало, що існує значна кількість робіт, присвячених даному питанню. Науковці (Т. Аракі, М.Артур, З.Аякан, Х.Берксон, А. Бріф, С. Клегг, Т. Коно, Р.Канунго, Дж. Лінкольн, Я. Наката, Я. Сано, Х. Такеучі, К. Фукуда, Дж. Харрелл та інші) вивчали специфіку азійського менеджменту з урахуванням як національних чинників, так і корпоративних факторів впливу. В Україні було досліджено соціально-економічні аспекти розвитку підприємств та їх соціальної політики (В.Вовк, О.Кириленко, О.Козирева, В.Решетов); виховання та менеджмент людських ресурсів в системі професійної підготовки як чинника конкурентоспроможності підприємства (О.Гришнова, В.Кірьян, І.Кочума, З.Магамедінова, О.Попов, Т.Синиця, Л.Коваль, О. Козирева, В. Решетов, О. Дрожанова, В.Цесарук); організаційно-економічні механізми реалізації інноваційних методів професійного навчання економічно активного населення (І.Заюков); механізми регулювання якості робочої сили (В.Кравченко, Н.Шульга). Зарубіжні учені спрямовували наукові розвідки на дослідження теорії людського капіталу (Дж.С. Бекер, С.А. Юндт, С. Снелл, Дж. Дін, Е. Ланк), розвитку людського ресурсів (Шін Джер Чен, Т.У.Д. Ван, Джі Лін, Сун Ім, Сокон Кім, Шігеру Накаяма, Танака Казутоші, А. Джілл, та інші); особливостей азійського менеджменту та корпоративної культури (Т.Тошіакі, Х.Тезука, Акіра Таканаші, Су Кюонг Хванг, Кейсукі Накамура, Хісао Нагана Ва, Сашімо Імама, Наоюкі Камеяма, Кацуіто Уехара та інші). Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Але можна говорити про недостатній стан дослідженості впливу особливостей азійського менеджменту на розвиток персоналу та виховання висококваліфікованих фахівців японських підприємств.

Формулювання цілей статті. Мета даної статті – виявити характерні риси менеджменту в японських корпораціях, які відрізняються від європейського та американського стилю управління, описати специфічність соціального контексту, в якому формувався і збагачувався японський менеджмент (внутрішній ринок праці, національна культура, економічні чинники), дослідити особливості функціонування внутрішнього ринку праці, охарактеризувати процес виховання виробничого персоналу в умовах азійського менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Неможливо не погодитись с думкою про те, що національна культура Японії була одним з найбільш впливових чинників на формування особливого стилю менеджменту в компаніях. Довготривалий успіх цієї системи змусив почати її дослідження, і у 1980х рр. Е.Ф. Воджел писав, що індустріальний розвиток, якого досягла Японія у минулому є наслідком функціонування ідеальної моделі менеджменту, і є прикладом для інших країн. Портер дає визначення японському менеджменту наступним чином: «Японська модель менеджменту націлена на роботу в команді, на довготривалі перспективи, і постійне покращення якості. Ця модель не є абстрактною теорією, вона виникла з

екстраординарних досягнень японських компаній шляхом застосування добре відомих менеджерських прийомів, таких як загальний якісний менеджмент, доброзичливі взаємовідношення. В результаті, це привело до постійних переваг над західними компаніями в якості і ціни продукції» [5, с. 87].

Японське суспільство є однорідним з точки зору мови і культури, завдяки чому і керівництво і виробничий персонал розділяють подібні погляди, мають однакову систему цінностей. В організаційній культурі відчувається домінування концепції *ie*, і культура сімейственості *oyabun-kobun* превалює в людських відношеннях. Проживаючи разом протягом віків на невеликому острові, та не маючи інших природних ресурсів ніж людські, японці завжди використовували їх у повній мірі. Історично, японська культура наполягала на важливості життя у гармонії, підкреслюючи важливість довіри, і теплих стосунків між людьми. К.Фукуда, який вивчав вплив японської культури на організаційну структуру та систему менеджменту зазначає важливість колективізму та вертикальної ієрархії для всього японського суспільства. За думкою учених особливості японського менеджменту пояснюються багато віковими культурними поглядами та традиціями, які дуже відрізняються від цінностей Заходу, і навіть, азійських країн-сусідів. Проведене дослідження показало, що національна культура визнається як важливий чинник впливу на багато аспектів менеджменту та практики розвитку людських ресурсів, як-то систему працевлаштування, кар'єрного просування, оплати праці, навчання персоналу та менеджмент людських ресурсів [3, с. 6].

В Японії з початку індустріалізації менеджмент персоналу поступово став колективно спрямований і альтруїстичний. Традиційна для Японії модель патерналістичного устрою держави та необхідність сильного керівництва на чолі компанії були інтегровані у філософію корпоративного менеджменту, яка розподіляє обов'язки між членами компанії, визначає їх поведінку в різних ситуаціях, роль корпорації в суспільстві і в цілому світі, її цілі та шляхи їх досягнення. Індивідуальний, спрямований на вигоду, підприємницький напрям у менеджменті також існував у 1920 рр., але не одержав повного погодження суспільства [4, с. 103; 3, с. 8].

Одна з причин розглядання японського менеджменту як ідеального та основна його відмінність від західного типу полягає у неформальних і доброзичливих взаємовідношеннях керівництва з підлеглими, які базуються на подібних інтересах та взаємодовірі [1, с. 87]. Компанія вибачає помилки працівників, які розглядаються лише як частина навчальної ситуації. Але сильно критикуються працівники, які порушують основний принцип компанії: гармонію у взаємовідношеннях. Зазвичай правила поведінки рідко записані у чітких формулюваннях, вони передаються з корпоративною культурою, й накопичуються з кожним роком існування компанії та взаємовідношеннями між працівниками. Ритуали, церемонії і традиції передаються працівникам у процесі виконання роботи, підкреслюючи цінності компанії, і таким чином, засвоюється на більш тривалий час. Основні принципи компанії визначаються як наступні: визнавати спільну відповідальність за продукцію як її виробників, сприяти прогресу та загальному благоустрою суспільства, бути відданими подальшому розвитку світової культури. Кредо працівників визначається як: прогрес і розвиток можуть бути реалізовані тільки шляхом спільних зусиль і співпраці кожного члена нашої компанії. Заслужують на увагу сім духовних цінностей, обов'язкових для виконання всіма членами компанії: 1) служба

нації шляхом виробництва; 2) відданість компанії; 3) гармонія і співпраця; 4) боротьба за якість і удосконалення; 5) ввічливість і гуманізм; 6) асиміляція з інтересами компанії; 7) вдячність. Такий набір цінностей та персональних взаємовідносин дозволяє сформуванню чіткого, хоча і неявно вираженого типу комунікації, який також являється характерною рисою японської корпорації, і який можливий лише між людьми з однаковими цінностями та багатьма роками спільної праці. Цей тип спілкування має важливе значення під час прийняття рішень [3, с. 9].

Відмінною рисою японського менеджменту є те, що менеджери часто використовують більше власний досвід і ідеї, навички роботи з персоналом, ніж формальні стратегії та прийоми менеджменту. Одночасно, це поєднується з турботою про персонал компанії, як її головний актив та основний важіль підвищення продуктивності (У. Аучі) [1, с. 6], методом прийняття консенсусних рішень, повагою до старших працівників за їх знання та вклад для фірми [2, с. 88]. Головна риса японського менеджменту полягає у концентрації уваги навколо людини, яка вирішує проблеми і генерує ідеї, одночасно виховуючи в неї відчуття «групи» і «громади» під час спільної роботи для вигоди підприємства. Працівники у фірмі є найважливішим активом, політика розвитку людського капіталу спрямовується для формування відданості працівника і довготривалої орієнтації у прийнятті рішень. Головна мета у зосередженні на людському вимірі – це виховання спеціальних людських взаємовідношень в компанії для кращого управління людськими ресурсами [2, с. 93].

На початку 80х рр. професор менеджменту Каліфорнійського університету, Лос-Анджелесу У. Аучі запропонував концепцію «компанії Z», в якій він указав що, чому і як американці повинні перейняти від японських успішних компаній. Він виділив основні компоненти трьох різних типів корпорацій: типова успішна японська корпорація (тип J); типова неуспішна американська корпорація (тип A); тип корпорації Z, в якій американські підприємства змогли максимізувати свій успіх шляхом поєднання японського і американського підходу до менеджменту. Дослідження особливостей японського менеджменту свідчать, що найбільш важким аспектом розуміння для американців, які зробили основними характеристиками своєї культури незалежність і індивідуальну відповідальність, є сильна орієнтація японців на колективну відповідальність і взаємозалежність. «Все важливе в житті японця відбувається як результат колективних зусиль і колективної роботи» (У. Аучі). Проблеми, шляхи їх вирішення та нагороди визначаються та призначаються колективно. Для працівників компанії J незалежність розглядається як не повага з боку інших та егоїзм, у той час як самопожертвування і відданість робочій групі є позитивними рисами характеру.

Для корпорації моделі J характерним є те, що яке б рішення було б необхідно прийняти, всі члени робочої групи задіяні у тривалому і складному процесі вибору вірного шляху. Важливо, що коли після тривалих обговорень рішення прийнято, слідує швидке і ефективне виконання. Саме тому, що складний процес прийняття рішення відбувається у групі, яка розділяє однакові погляди, має однакові цінності, та користується довірою кожного члена, успіх виявляється більшим ніж в американських компаніях.

Спільне прийняття рішень не обмежується лише діями топ менеджерів і їх помічників. Кожен працівник в компанії моделі J часто має можливість

впливати на політику розвитку й практичну діяльність компанії. Так, працівники задіяні у «колі якості» - робочій групі, і їх функції полягають у виявленні проблем та розробки шляхів їх подолання. Цікаво, що працівник може бути членом декількох груп, в кожній з яких основна мета - підвищення продуктивності компанії. Необхідно зазначити, що такий прийом «кіл якості» став набувати популярності в американських корпораціях, госпіталах, школах, хоча у авторів виникає сумнів щодо їх ефективності в умовах відсутності цілісного розуміння діяльності компанії, як це відбувається в японських корпораціях. В Японії кожна робоча група знаходиться під наглядом керівництва кожного рівня. І ця увага сфокусована не тільки на продуктивності даної групи, як це характерно для американських компаній. Японці усвідомлюють важливість так званої «підтримки функціонування» - теплої взаємовідносини. Церемонії, спілкування, сімейний стиль дуже важливі у компанії типу J, і успішна японська корпорація може бути представлена як поширена сімейна структура з теплими стосунками, та взаємозалежністю [3, с. 6-11].

Ще однією відмінною від західної культури рисою є те, що життя японської сім'ї та життя корпорації тісно взаємопов'язані. Часто говорять, що японські компанії як сім'я. Подібна етика гармонії і кооперації існувала під час другої стадії розвитку управління персоналом у до воєнний період, і таким чином відбувалося встановлення норм «сімействинності» [4, с. 103]. Цей факт, на думку У. Аучі підтверджується навіть церемонією прийому нових працівників у корпорацію, на якій присутні батьки новачків. Голова компанії звертається у своєї промові до нового покоління працівників, і до їх батьків, він обіцяє забезпечити їх дітям не тільки гідну роботу, але і докласти зусиль для їх фізичного, інтелектуального і морального розвитку. Потім виступає представник батьків, який дякує корпорацію та завіряє, що діти будуть віддані компанії так як вони віддані своєї сім'ї. Потім виступає представник новачків, який висловлює подяку як компанії так і батькам, та обіцяє оправдати довіру і сподівання обох сторін [5, с. 11].

Така церемонія мало можлива в американській компанії, на думку У. Аучі, тому, що в американському суспільстві і культурі практикується «часткове включення», тобто практика непостійного члена цілого ряду соціальних організацій, що робить легким перехід від однієї організації до іншої, тому проблеми, які виникають в одній організації зникають в іншій. В Японії люди, які живуть і працюють разом, які бачать один одного у різних ситуаціях протягом всього життя не мають право на нерозуміння один одного, на дисгармонію, недовіру та ворожнечу та повинні докладати зусиль щоб вибудувати гармонійні стосунки. В результаті японці перетворились на експерти у розбудові теплих, гармонійних робочих взаємовідносин.

Якщо порівняти типи менеджменту Японії і США як яскравих представників протилежних підходів до управління людськими ресурсами, то їх можна розглядати з точки зору органічного і системного типів менеджменту. Японські менеджери використовують органічний тип, за яким топ менеджери працюють як засоби створення робочого клімату в організації, і виконують роль соціальних лідерів. Сила такого типу менеджменту полягає у високому ступеню колективних і емоційних обов'язків: менеджмент приділяє основну увагу людським взаємовідносинам і управлінню людськими ресурсами під час прийняття рішень. Так, з 142 японських промислових компаній 64% фірм мали органічну і ієрархічну структуру, 26% мали органічну і плоску структуру

[2, с. 91]. За типом структурного менеджменту топ менеджери виконують функцію дизайнерів системи менеджменту, стратегів та тих, хто приймає рішення. На відміну, системний тип менеджменту характеризується залежністю від діяльності певного індивідууму.

Порівняльне дослідження японського і американського типів менеджменту дозволяє виділити наступні відмінності. Американці приділяють увагу відповідності посади і людини, у той час як японці відповідності людини до посади. Це означає, що американці призначають роботу тільки підходящим людям у той час як японці призначають певну людину на підходящу посаду. Це є причиною, чому японські працівники докладають більше зусиль і енергії до виконання роботи. Більш того, японські робочі групи організовані на принципі колективізму з чітко не визначеними обов'язками і відповідальністю для певного працівника, і тому працівник кожний тип роботи сприймає як свою персональну справу. У американських робочих групах сфера діяльності для робочої групи не така широка як в японських, і кожен працівник виконує лише свою частину роботи. Важливо, що в Японії увагу зосереджено на довготривалому зростанні і глобальному баченні перспектив компанії, у той час як американці більш зацікавлені у одержанні миттєвої вигоди [2, с. 92 - 93].

Крім того, різниця спостерігається у механізмах заохочення менеджерів до прийняття рішень. У США топ менеджмент визначає проблему, аналізує її, розробляє альтернативні шляхи і вибирає оптимальний напрям дій. В Японії менеджери тільки визначають проблему, решта дій покладається на середніх і молодших менеджерів. Зазвичай Рада директорів на чолі з президентом оперативно проводить стратегічне обговорення питання, за участю якомога більшої кількості директорів. Президент описує в цілому бачення ситуації, приймаючи до уваги тенденції зовнішнього впливу, внутрішні особливості, сильні і слабкі сторони компанії. Він завжди намагається одержати консенсус та взаєморозуміння інших менеджерів перед прийняттям кінцевого рішення, яке оголошується на формальній зустрічі. Тобто, організаційний клімат під час прийняття рішень на японських підприємствах заохочує до участі і встановлення гармонії, тому така система «прийняття рішень за консенсусним розумінням», і передбачає збирання ідей на всіх рівнях організації [5, с. 92].

За вивченими матеріалами, ми можемо виділити основні відмінні риси японського менеджменту, в центрі якого знаходиться людина:

1. *Орієнтацію на групу* – це основа системи японського менеджменту, яка передбачає повне взаєморозуміння працівників цієї групи. Це відповідає японській культурі і спостерігається у всіх типах японських організацій. Люди працюють заради групи, а не індивідуальних інтересів.

2. *Орієнтація на громаду*. Увага компанії приділяється як приватному життю, так і життю організації. Працівники вважаються членами корпоративної сім'ї, причому діяльність компанії і сімейне життя працівника визначаються динамікою професійного розвитку працівника.

3. *Внутрішній ринок праці*, в якому працівники наймаються, розвиваються і переводяться на різні посади в одній фірмі. За такою системою їх робота та професійний розвиток мають довгострокову перспективу.

4. *Колективне прийняття рішення на основі консенсусу*. Компанії заохочують працівників приймати участь у вирішенні проблем виробництва. В компанії вважають, що для покращення продуктивності працівників їх необхідно інформувати по всім питанням.

5. *Групові обов'язки і групова відповідальність.* В японських організаціях індивідуальні типи робіт не визначені, що зумовлює відсутність інструкцій до індивідуальних робіт.

6. *Найм.* Працівники наймаються на основі персональних якостей без уваги на особливі навички для виконання певних видів робіт. Потенційні працівники обираються на основі освіти, яку вони одержали, їх характеру.

7. *Довічний найм.* Частіше виконується у великих і середніх підприємствах, і передбачає роботу працівника в одній компанії до виходу на пенсію. Стабільність – основна складова японської культури, що добре відображено у принципі довічного найму: більшість ніж треті всіх японців працюють все життя на одному підприємстві. Довічний найм не здійснюється на основі формального контракту, а на обов'язку корпорації забезпечувати довготривале працевлаштування.

8. *Програми соціальних гарантій,* які пропонуються компанією. Ці програми включають медичне обслуговування, забезпеченням місця проживання, позики компанії тощо.

9. *Заробітна плата і кар'єрне просування на основі старшинства.* Пріоритет надається старшим працівникам, яких високо цінують за роки, віддані компанії та їх вклад у корпоративний розвиток.

10. *Внутрішньофірмова підготовка.* Компанія забезпечує внутрішньофірмову підготовку для розвитку навичок і надбання знань працівниками на регулярній основі. Працівники мають можливість бути задіяними у неперервній освіті та розвивати свої здібності протягом всієї економічного активного життя.

11. *Ротація.* Компанії більше приділяють увагу загальному розвитку працівників, ніж розвитку специфічних навичок. Тому японські працівники є полі функціональними з багатьма навичками і періодично переводяться з однієї роботи на іншу для диверсифікації компетенцій.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, японський менеджмент формувався і збагачувався у специфічному соціальному контексті (внутрішній ринок праці, національна культура, економічні чинники), головною тенденцією у менеджменті в японських компаніях є функціонування внутрішнього ринку праці, на якому привалює ідеологія колективізму та орієнтацією на групу. Характерні риси менеджменту в японських корпораціях мають багато відмінностей від європейського та американського стилю управління. Більшість характерних рис таких як довічний найм, неперервний професійний розвиток, відданість робочій групі, колективна відповідальність, теплі взаємини на основі довіри, зв'язок сім'ї і корпорації не має аналогів в світі. Важливою рисою японського менеджменту людськими ресурсами є визначення довгострокових перспектив і спрямування розвитку особистості на їх реалізацію. Необхідним вважається заохочення всіх працівників у неперервній освіті та всебічного розвитку їх здібностей протягом всього економічного активного життя. Процес професіоналізації відбувається шляхом набуття широкого кола професійних навичок, завдяки чому японські працівники є полі функціональними, що дозволяє легко у разі потреби здійснювати реорганізацію, або модернізацію виробництва.

Подальші наукові розвідки ми плануємо спрямувати на вивчення форм та методів проведення внутрішньофірмової підготовки на японських підприємствах.

Резюме. Стаття розглядає питання виховання висококваліфікованого персоналу на японських підприємствах в умовах функціонування азійського менеджменту. Розкрито характерні риси менеджменту в японських корпораціях, які відрізняють його від європейського та американського підходу до управління людськими ресурсами. Охарактеризований специфічний соціальний контекст, в якому формувався і збагачувався японський менеджмент. Описані особливості функціонування внутрішнього ринку праці. Досліджено як відбувається процес професіоналізації особистості на японських підприємствах. **Ключові слова:** менеджмент, людські ресурси, внутрішньофірмова підготовка, корпоративна культура.

Summary. The article deals with the issue of highly qualified personnel's training in Japanese companies under the influence of Asian management. Peculiar features of Japanese management, which differentiate it from European and American approach to human resources have been revealed. The social environment, in which Japanese management was formed, has been described. The process of professionals' training has been investigated. **Keywords:** management, human resources, corporate training, corporate culture.

Резюме. Статья рассматривает вопрос формирования высококвалифицированного персонала в условиях азиатского менеджмента. Раскрыты характерные черты менеджмента в японских компаниях, которые отличают его от европейского и американского подхода к управлению людскими ресурсами. Охарактеризован специфический социальный контекст, в котором формировался и обогащался японский менеджмент. Описаны особенности внутреннего рынка труда. Исследовано как происходит процесс профессионализации личности на японских предприятиях. **Ключевые слова:** менеджмент, людские ресурсы, корпоративная подготовка, корпоративная культура.

Література

1. Daniel I. Okimoto, Thomas P. Rohlen. Inside the Japanese system: readings on contemporary society and political economy. Stanford university press, Stanford, California, 1988. – 271 p.
2. Dev Raj Adhikari. National Factors and Employment Relations in Japan. Central Department of Management Tribhuvan University. Japan Institute of Labour Policy and Training, Tokyo, Japan. – March 28, 2005. – 183 p.
3. George Paul S. Theory Z School: beyond effectiveness. National middle school association, Columbus, OH. – 1983. – 113 p.
4. Inside the Japanese system: readings on contemporary society and political economy. Stanford university press, Stanford, California, 1988. – 271 p.
5. Kaneko Motohisa. Higher education and employment: the changing relationship. Recent developments in continuing professional education. Country study: Japan. Organization for economic cooperation and development, Paris. – 1992. – 59 p.